

# ماجستير



# إدارة الأعمال





# فى عشرة أيام



دليل مفصّل خطوة بخطوة
لإتقـان المـهارات الـتـى
تُـدرّس فـى كـبرى كـليـات

## ثناء على كتاب
## ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

"كل من تمنوا في يوم من الأيام الالتحاق بواحدة من الكليات العشر الكبرى لنيل ماجستير إدارة الأعمال لديهم الآن بديل هو هذا الكتاب لمؤلفه سيلبجر. يحتوي الكتاب على أسس برنامج إدارة أعمال راقي المستوى. إنه كتاب شيق وتثقيفي وأرخص بكل تأكيد وأوصيكم بقراءته".

- توم فيسكجروند.
مؤلف كتاب The Insider's Guide to the Top Ten Business Schools
ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد. ١٩٨٠
كبير مديري التسويق. كوكاكولا

"أيقظت قراءتي لهذا الكتاب في نفسي ذكريات حية لأصعب وأشق سنتين في حياتي ونظرا لأنني كنت أحمل شهادة الليسانس في الفلسفة. فإنني أتمنى لو أنني تهيأت وقرأت هذا الكتاب قبل التحاقي بكلية الأعمال".

- بول بلياكاس
ماجستير إدارة الأعمال. فرجينيا ١٩٩٠
مساعد مدير منتجات. كيمبرلي-كلارك

"ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مقرر رائع ومنشط للذاكرة لأنه يوجز كافة المجالات الرئيسية التي درستها لنيل ماجستير إدارة الأعمال. والأهم من هذا كله أن الكتاب ساعدني فعلا على فهم كثير من مفاهيم الأعمال فهما أفضل مما تيسر لي إبان الضغوط الشديدة على مدار السنتين اللتين تمثلان تجربتي مع ماجستير إدارة الأعمال".

- توماس سي. بورث
ماجستير إدارة الأعمال. كولومبيا. ١٩٨٦
المدير المالي. نوتري/سيستمز إنك

"لم أستطع تعليق حياتي المهنية لسنتين رغم معرفتي بأن ماجستير إدارة الأعمال سيسمح لي بتقديم خدمات أكثر فعالية لعملائي. إلا أن ستيف سيلبجر يسّر هذه المهارات الضرورية لجميع أرباب المهن في الشركات كبيرها وصغيرها بكتابه ماجستير إدارة

"بالنسبة للمهنيين المتخصصين كثيري الأسفار أمثالي. لم يكن الانضمام لمدرسة ليلية أمرا ممكنا. أما الآن فلم أعد أشعر أنني دخيل عندما يتحدث أصدقائي من حملة ماجستير إدارة الأعمال. ربما أحتاج في يوم ما إلى نيل شهادة ماجستير إدارة الأعمال. ولكن في هذه الأثناء أشعر بأنني أكثر اطمئنانا تجاه معرفتي بالأعمال من خلال هذا الاستثمار البسيط في الوقت والمال".

- جريجوري آر. رنجل
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٢
مدير برنامج. وزارة التجارة الأمريكية

"بعد تخرجي. لم أخصص وقتا أبدا لمراجعة المذكرات ودراسات الحالات والنصوص التي تعود لأيام الدراسة كي "أستجمع" كل ما تعلمت خلال تلكما السنتين الصاخبتين لأضفي على التجربة بأكملها بعض القيمة العملية. إلا أن هذا الكتاب أدى هذه المهمة على خير وجه. أحسنت! فالمعلومات الغزيرة والملخصات المليئة بالحقائق تجعل من هذا الكتاب مقررا ممتازا لتنشيط الذاكرة ولا غنى لحملة ماجستير إدارة الأعمال عن قراءته كل عام".

- جيم إرنست
ماجستير إدارة الأعمال. نورثوسترن. ١٩٧٦
مهندس مشروعات. يونايتد إنجنيرز

"لنواجه الحقيقة. لو كنت محظوظا فسوف تتذكر حوالي ٥ بالمائة مما تتعلمه في إحدى كليات الأعمال الكبرى. وهنا يأتي دور كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. حيث يقدم سيلبجر مراجعة مكثفة وفعالة لكل الموضوعات المهمة التي ربما تكون نسيتها بالفعل رغم احتياجك كثيرا إلى معرفتها".

- ميشو بروتيك
ماجستير إدارة الأعمال. وارتون. ١٩٩٧
تاجر أسهم. دونالدسون. لوفكين آند جينرت

"ماجستير إدارة الأعمال التقليدي الذي نحصل عليه في عامين يشبه الشرب من خرطوم المطافئ. أما كتاب ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام فيشبه الرشف من ينبوع ماء.

"على غرار طريقة الدراسة المستخدمة في معظم الكليات الكبرى، يساعد ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام القارئ على استيعاب الدروس باستخدام مادته في حل مواقف واقعية من دنيا الأعمال. وهو كتاب لابد منه كتمهيد للدراسة في كليات الأعمال أو كبرنامج مختصر مستقل بذاته لدراسة ماجستير إدارة الأعمال".

- جريجوري دي. شوارتز
ماجستير إدارة الأعمال. هارفارد. ١٩٩١
كبير المستشارين. ديلويت آند تاتش

"كان الحصول على ليسانس القانون وماجستير إدارة الأعمال عظيم النفع لي ولعملائي. وعلى كل محام لا يحمل ماجستير إدارة الأعمال أن يتسلح بماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

لورانس براون
ماجستير إدارة الأعمال. شيكاغو. ١٩٩٦
محامي شركات. سنتيكور إنك (شركة تقنية حيوية)

"وفر لي تعلم الطب قدرة كبيرة على كسب الرزق. ولكنه لم يكسبني أيا من مهارات الأعمال الضرورية. ولكن ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام زودني بما احتاجه من فهم تفصيلي لمجال الأعمال"

- الطبيب دانيال أي. فلين
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة ايام. ٢٠٠٥
اختصاصي أشعة

"يحتاج المحامي إلى معرفة كافية بالقانون والأعمال. وقد أعطاني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أدوات الأعمال اللازمة لإدارة عملي وتمثيل موكلي على أفضل ما يكون. ينبغي لكل محام أن يقرأ ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام".

كارول أيه سيندوتي
ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٣
شريك. ماكوسلاند. كين آند باكمان

"ذكرني الكتاب بالمفكرات التي دونتها وأنا في الكلية. وكان مشجعا على القراءة ويحتوي على القدر اللازم من الدعابة والمرح متى دعت الحاجة".

"يقدم ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام مراجعة شاملة لخريجي كليات الأعمال وملخصاً ممتازاً لمن يفكرون في مواجهة هذا التحدي. الشيء الوحيد الذي يفتقر إليه الكتاب هو التعقيد الزائد عن الحد".

- تيموثي إل. كرونجارد

ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا. ١٩٩٠

كبير المديرين الماليين. برنستون كمبيوتر برودكتس إنك

"أحدث ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام قفزة كمية إلى الأمام في معرفتي بالأعمال بكل سهولة ويسر. وأحسن ما فيه أنه عرفني بمفردات ومفاهيم ماجستير إدارة الأعمال التي عززت ثقتي بنفسي لمعالجة قضايا الأعمال الحقيقية وفهمي لصحف الأعمال والأهم من ذلك كله أدائي فيما يتعلق بالمبيعات".

- هايدي نيستوك

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ١٩٩٣

مندوبة مبيعات طبية

"كيف تبيع أسرار ماجستير إدارة الأعمال بهذا الثمن البخس؟ لو صار الجميع يستخدمون مفردات لغتنا هنا وهناك. فلن نكون مميزين بعد اليوم، فكيف أسدد قروضي الدراسية إذن؟".

- جون ليونارد

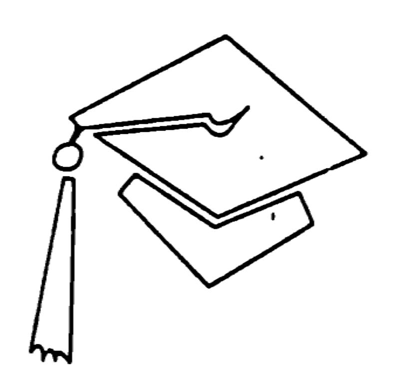
ماجستير إدارة الأعمال. فيرجينيا ١٩٩٠

مدير مبيعات إقليمي. إنجنيرد أسيمبليز آند كومبونانتس كورب

"ساعدني ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام في مواقف لا حصر لها. ليس في الوظيفة فحسب ولكن في حياتي الشخصية كذلك، فتناول سيلبجر بأسلوب متماسك ومتقن لكافة مقررات ماجستير إدارة الأعمال الجوهرية أتاح لي فهما أكثر شمولا لعالم الأعمال".

- جيمس تي. موني

ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام. ٢٠٠٣



# ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام

دليل مفصل خطوة بخطوة لإتقان
المهارات التي تدرس في كبرى كليات
الأعمال الأمريكية

ستيفن سيلبجر




للتعرف على فروعنا في
المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة
نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت www.jarirbookstore.com
للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: jbpublications@jarirbookstore.com



إعادة طبع الطبعة الرابعة ٢٠١١



# the TEN-DAY MBA

## 3RD EDITION

A Step-by-Step Guide to
Mastering the Skills Taught in
America's Top Business Schools

Steven Silbiger

# شكر وتقدير


أقدم خالص الشكر إلى روز ماري نورس، وسارة زيمرمان بشركة وليام مورو على جهودهما الدءوبة لتحويل مسودات ماجستير إدارة الأعمال إلى هذا الكتاب المبدع. كما أشكر توني سيارا في كويل، والذي قام بالمراجعة الأولى، وهيرب شافنر في هاربر كولينز، والذي قاد المراجعة الثانية.

كما أتقدم بالشكر إلى ريف ساجالين في وكالة ساجالين إيجنسي على قدرته غير العادية على رؤية إمكانيات كتابي وعلى تقديمه إياه للناشرين حول العالم. أحسن الناس يجعلون الأمور تبدو سهلة دائما.



هل لديك أسئلة أو تعليقات؟ راسل المؤلف على العنوان: tendaymba@juno.com
أو زر موقعنا على الويب: www.tendaymba.com.

# المحتويات


مقدمة م

**اليوم١** التسويق ١

**اليوم٢** الأخلاق ٦٠

**اليوم٢** المحاسبة ٧١

**اليوم٤** السلوك التنظيمي ١١٩

**اليوم٥** التحليل الكمي ١٥٩

**اليوم٦** الماليات ١٩٩

**اليوم٧** العمليات ٢٥٥

**اليوم٨** الاقتصاديات ٢٨٧

**اليوم٩** الاستراتيجية ٣٢٤

**اليوم١٠** دورات مصغرة ٣٦٤

البحوث وجمع المعلومات عن المنافسين ٣٦٤

الأعمال الدولية ٣٧٠
قانون الأعمال ٣٧١
الكتابة التجارية ٣٨٣
مستثمر عقاري ٣٨٤
مدرب قيادة ٣٨٧
مخطط مالي ٣٩٣
ملحق: جداول التحليل الكمي ٣٩٩
معجم الاختصارات ٤٠٩
التصريحات ٤١١

# مقدمة

بعد حصولي على ماجستير إدارة الأعمال، كانت لدي فرصة التفكير مليا في أكثر سنتين إرهاقا وإنجازا في حياتي. أدركت بينما كنت أراجع مدوناتي الدراسية أن أساسيات ماجستير إدارة الأعمال بسيطة إلى حد بعيد ويمكن فهمها بسهولة من قبل جمهور أعرض وهو ما أثبته آلاف من قراء ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام! حيث يطبق القراء ما تعلموه من ماجستير إدارة الأعمال كل يوم على المواقف التي تصادفهم في أعمالهم. ولا تقتصر فائدة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام على الولايات المتحدة فحسب بل تتجاوزها إلى كثير من دول العالم بعد ترجمة الكتاب إلى العديد من اللغات. هناك الكثير ممن يتوقون إلى الاطلاع على مناهج الأعمال التعليمية، بما في ذلك الأطباء، والمحامون، ورجال الأعمال، والطامحون إلى الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. وهذا الكتاب يجيب عن كافة تساؤلاتهم. لقد كتب لي دارسو ماجستير إدارة الأعمال الحاليون ليخبروني أنهم يستخدمون هذا الكتاب للمراجعة قبل الامتحانات. إن حملة ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام "يعملون عمل" و"يتحدثون حديث" حملة ماجستير إدارة الأعمال في كل يوم عمل. كما تصمم برامج مختصرة للتنفيذيين في ماجستير إدارة الأعمال بناء على هذا الكتاب. هذا الكتاب يستطيع إفادتك بلا ريب. ونظرا لأنه وُضع للطالب غير الصبور، فهو يسمح لقارئه فعلا باستيعاب أساسيات ماجستير إدارة الأعمال دون إضاعة مرتب سنتين واستدانة ١٠٠ ألف دولار لسداد رسوم التعليم والنفقات.

يستطيع الطامحون إلى نيل ماجستير إدارة الأعمال استخدام هذا الكتاب ليروا ما إذا كان الأمر يستحق استثمارا مدته عامان، أما المقبلون على الالتحاق بكليات الأعمال فيمكنهم التميز على زملائهم بالسبق إلى التعرف على الموضوعات الدراسية من خلال

التي تدوم طول العمر والتي يمكنك تطويرها في إحدى الكليات الراقية. إلا أنه يستطيع منحك كثيراً من المهارات التي تساعد حملة ماجستير إدارة الأعمال على النجاح.

يلخص ماجستير إدارة الأعمال في عشرة أيام أساسيات منهج الماجستير في كليات الأعمال العشر الكبرى في الولايات المتحدة. علماً بأن الهالة التي تتسم بها كليات الأعمال العشر الكبرى وسبل الرزق التي تتيحها ترتكز على ما تتميز به مناهجها من تفرّد وتعقيد قدر المستطاع فترى الشركات تدفع آلاف الدولارات لإرسال مدرائها التنفيذيين لينهلوا لبضعة أيام من ينابيع المعرفة هناك. وقد أمضيت سنتين من حياتي لا أنهل من الينبوع فحسب بل أغتسل فيه وأغسل فيه ثيابي.

أما أسماء الكليات التي تضمها قائمة الكليات العشر الكبرى فهي محل كثير من الجدل. وذلك كما يتبين من التصنيفات الحديثة الواردة في نهاية هذه المقدمة. وتشير عبارة العشر الكبرى في واقع الأمر إلى مجموعة من خمس عشرة كلية معترف بها على المستوى القومي وتمارس لعبة الكراسي الموسيقية على تصنيف الكليات العشر الكبرى وتتميز باستمارات طلبات الالتحاق الطويلة، وشبكات الخريجين النشطة. وقوائم شركات التوظيف الطويلة. والقدرة على جعل خريجيها يطلبون رواتب باهظة في مستهل عملهم ويحصلون عليها فعلا. وهي تشترط لقبول المتقدمين إليها خبرة عملية مدتها سنتان. حيث يثري الطلاب ذوو الخبرة المناقشات الدراسية. لقد اكتسبت قدرا كبيرا من المعرفة من خلال تجارب العمل الخاصة بزملاء الدراسة.

لا تقدم الكليات العشر الكبرى بالضرورة أفضل برامج تعليمية أو أفضل مبان وتسهيلات أو أفضل مناهج. بل تلعب السمعة دورا كبيرا في مكانتها. وتتوافر مجموعة متنوعة من كتب التصنيف التي تورد القصة "كما يرويها مصدر مطلع" حول سمعة كل واحدة منها. كما تنشر كثير من الصحف والمجلات الآن تصنيفاتها لأنها تجعل أعدادها تحقق أعلى مبيعات. واستنادا إلى استطلاع للرأي أجرته مجلة بيزنس ويك عام ٢٠٠٤. فإن "الترتيب التنازلي للكليات حسب أعلى درجات الرضا بين الخريجين كالتالي: ستانفورد. نورثوسترن. بنسلفانيا. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا. شيكاغو". أما تصنيفات شركات التوظيف فهي على النحو التالي: شيكاغو. هارفارد. نورثوسترن. متشيجان. بنسلفانيا.

إلا مصالح أصحابها والتي اضطررت في بعض الأحيان لشق طريقي خلالها بصعوبة. لا يحتوي هذا الكتاب إلا على درر الحكمة الدفينة في دفاتري الاثنين والثلاثين التي تضم حالات. ومقررات دراسية. وملاحظات.

أنا لست صاحب مصلحة شخصية في ترويج أي من نظريات الأعمال الواردة بين دفتي هذا الكتاب. وبالتالي فهو لا يستمر في ترديد نفس الفكرة على مدى مائتي صفحة كما تفعل عادة كثير من كتب الأعمال الشهيرة. بل يبلور أهم المفاهيم في فقرات موجزة بحيث تستطيع تعلمها وتذكرها دون أن تفقد اهتمامك.

من خلال مقابلاتي مع خريجي وارتون. وهارفارد. ونورثوسترن وغيرها من كبرى الكليات علمت أنها جميعا تقدم نفس وجبة ماجستير إدارة الأعمال دون اختلاف إلا في التوابل وطريقة عرض مأدبة الأعمال.

تقع أساسيات ماجستير إدارة الأعمال في تسعة أفرع من المعرفة. وقد تحرت بعض الكليات عناية فائقة في صياغة أسماء فخمة خاصة بها لكل موضوع دراسي. وفيما يلي أورد أسماء هذه الموضوعات دون تفخيم:

التسويق
الأخلاق
المحاسبة
السلوك التنظيمي
التحليل الكمي
الماليات
العمليات
الاقتصاد
الاستراتيجية

التوليفة المعرفية التي تجمع بين هذه الفروع العلمية هي ما يضفي قيمة كبيرة على حامل ماجستير إدارة الأعمال. فحامل الماجستير الذي يعمل مديرا لمنتج جديد لا يستطيع رؤية تحديات الأعمال من منظور تسويقي فحسب بل يستطيع أن يتعرف على المطالب المالية والتوزيعية الناشئة عن منتجه الجديد

نبيل نحن حملة ماجستير إدارة الأعمال عند لقائنا إلى الانخراط في "ثرثرة خاصة". وما استخدامنا للاختصارات الغامضة إلا حيلة لتبرير رواتبنا المبالغ فيها وترقياتنا السريعة. رجاء لا تخف، فلغة ماجستير إدارة الأعمال يسهل تعلمها وعندما تقرأ هذا الكتاب ستبدأ أنت أيضا في التفكير والتحدث بالطريقة التي يفكر ويتحدث بها الحاصلون على ماجستير إدارة الأعمال!

هدفي هو إطلاعك على أدوات ماجستير إدارة الأعمال ونظرياته المهمة التي يتم تدريسها حاليا في كبرى كليات الأعمال ومساعدتك على فهم وتطوير عقلية ماجستير إدارة الأعمال. وعندما تنتهي من الأيام العشرة. أرجو ألا تتردد في تدوين اسمك في الشهادة الموجودة في آخر الكتاب والتي تبرهن على ما اكتسبت من علم ووضعها بكل اعتزاز في مكان بارز كي يراها جميع أصدقائك.

## التصنيفات الحالية لكليات ماجستير إدارة الأعمال

فيما يلي نقدم أحدث تصنيفات لبرامج دراسة ماجستير إدارة الأعمال. ورغم اختلاف هذه التصنيفات من عام إلى عام إلا أننا دائما نجد نفس الكليات مكررة. وتخلد الأسماء التي نوردها بين الأقواس مؤسسي هذه الكليات وكبار المتبرعين لها. علما بأن الكليات الدولية أصبحت قوة يحسب لها حساب في القرن الحادي والعشرين.

## برامج ماجستير إدارة الأعمال في سنتين

*مجلة يو اس نيوز آند وورلد ريبورت: صفوة كليات الأعمال*. ٢٠٠٥ وفقا للأكاديميين. وشركات التوظيف. ومعايير القبول والنجاح في الوظائف

١. هارفارد
٢. ستانفورد
٣. بنسلفانيا (وارتون)
٤. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (سلون)
٥. نورثوسترن (كيلوج)

١١. ديوك (فوكوا)
١٢. فيرجينيا (داردن)
١٢. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس (أندرسون)
١٤. كورنيل (جونسون)
١٤. جامعة نيويورك (ستيرن)
١٤. ييل
١٥. كارنيجي ميلون (تبر)
(هناك كليات عديدة تعادلت في تصنيفاتها)

***بيزنس ويك***. *صفوة كليات الأعمال*. ٢٠٠٤

بناء على استطلاعات رأي أصحاب الشركات والطلاب

*صفوة الكليات الأمريكية*

١. نورثوسترن
٢. شيكاغو
٣. بنسلفانيا
٤. ستانفورد
٥. هارفارد
٦. ميتشجان
٧. كورنيل
٨. كولومبيا
٩. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
١٠. دارتماوث
١١. ديوك
١٢. فيرجينيا
١٣. جامعة نيويورك
١٤. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس
١٥. كارنيجي ميلون

*صفوة كليات الأعمال غير الأمريكية*

١. كوينز يونيفرستي (كندا)
٢. IMD (سويسرا)

٨. HEC-باريس
٩. بوكسو (روتمان)
١٠. HEC-مونتريال

*فوربز. صفوة كليات الأعمال، أكتوبر ٢٠٠٣*

وفقا لمكاسب حملة ماجستير إدارة الأعمال خلال خمس سنوات بعد خصم الرسوم التعليمية

*صفوة كليات الأعمال الأمريكية*

١. هارفارد
٢. كولومبيا
٣. شيكاغو
٤. دارتماوث
٥. ييل
٦. بنسلفانيا
٧. ستانفورد
٨. نورث كارولينا
٩. نورثوسترن
١٠. فرجينيا
١١. كورنيل
١٢. جامعة واشنطن (أولن)
١٣. جامعة نيويورك
١٤. جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس
١٥. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا

*صفوة كليات الأعمال خارج الولايات المتحدة*

١. INSEAD
٢. IMD
٣. كامبريدج (المملكة المتحدة)

9. Australian GSOM (أستراليا)
10. كوينز (كندا)

**وول ستريت جورنال، سبتمبر ٢٠٠٤**

**بناء على مسوحات شركات التوظيف**

*صفوة الكليات في أمريكا الشمالية*

1. ميشجان
2. كارنجي ميلون
3. دارتماوث
4. بنسلفانيا
5. شيكاغو
6. بيل
7. نورثويسترن
8. كولومبيا
9. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
10. ستانفورد
11. نورث كارولينا
12. فيرجينيا
13. هارفارد
14. ديوك
15. بركلي

*صفوة الكليات الدولية*

1. IMD
2. لندن
3. ESADE (أسبانيا)
4. HEC-باريس
5. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا (الولايات المتحدة)

**بيزنس ويك. ٢٠٠٤**

*المفضلة لدى الطلاب حسب استطلاع الرأي*

١. ستانفورد
٢. نورثوسترن
٣. بنسلفانيا
٤. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
٥. شيكاغو
٦. دارتماوث
٧. فرجينيا
٨. كورنيل
٩. ميشيجان
١٠ جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس

**بيزنس ويك. ٢٠٠٤**

*المفضلة لدى شركات التوظيف حسب استطلاع الرأي*

١. شيكاغو
٢. هارفارد
٣. نورثوسترن
٤. ميشيجان
٥. بنسلفانيا
٦. شيكاغو
٧. ستانفورد
٨. كورنيل
٩. نوتر دام (إنديانا)
١٠. جامعة نيويورك

**بيزنس ويك. ٢٠٠٤**

5. كورنيل
6. نورثوسترن
7. كارنجي ميلون
8. ناسوب
9. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا/روشستر (تعادل)
10. بوردو

## بيزنس ويك، ٢٠٠٢

*صفوة التعليم التنفيذي*

1. هارفارد
2. INSEAD
3. مستجان
4. ستانفورد
5. ستلفانيا
6. نورثوسترن
7. كلية لندن للأعمال
8. IMD
9. كولومبيا
10. IESE
11. فرجينيا
12. ديوك
13. مركز القيادة الإبداعية
14. معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا
15. كلية كرانفيلد للإدارة (المملكة المتحدة)

## اليوم ١

# التسويق

**موضوعات التسويق**

- الخطوات السبع لتطوير استراتيجية تسويقية
- عملية الشراء
- تجزئة السوق
- دورة حياة المنتج
- الخرائط الإدراكية
- الهوامش
- المزيج التسويقي وعناصره الأربعة
- احتلال مركز سوقي
- قنوات التوزيع
- الإعلان
- حملات الترويج
- التسعير
- اقتصاديات التسويق

مشهد من غرفة مجلس الإدارة بشركة Acme:




"اخلى جميع المكالمات. سأنزل إلى قسم المحاسبه لأستعرض عضلاتى".

> **رئيس مجلس الإدارة: ما الذي لا تفهمه؟ بدون المبيعات التي يحققها جيم لن نحتاج إلى رئيس، أو إلى أي شخص آخر في واقع الأمر.**

**يرى** المسوقون العالم كما يراه رئيس مجلس إدارة شركة أيه سي إم إي. التسويق أولاً، على حد قول فيليب كوتلر، الأستاذ البارز بكلية كيلوج للإدارة بجامعة نورثوسترن، لطلابه. والتسويق يحدث تكاملا بين جميع الوظائف بالشركة. ويخاطب العميل مباشرة من خلال الإعلانات ورجال البيع وما إلى ذلك من أنشطته الأخرى.

التسويق عبارة عن مزيج خاص من الفن والعلم. فهناك قدر كبير مما يمكن للمرء تعلمه من خلال دروس التسويق. غير أن الدروس وحدها مهما كثرت لن تستطيع أن

تعد كبرى الكليات طلابها لتولي مناصب التسويق التنفيذية رغم أن الواقع يقول إن وظائفهم الأولى من المحتمل جداً أن تكون متواضعة إلى درجة شغل وظيفة مساعدي علامات تجارية في شركات الأغذية أو الصابون الكبيرة. لذا فإن جوهر مقرراتها يركز على تطوير استراتيجيات تسويق موسعة بدلاً من التركيز على الخبرة الفنية المطلوبة في وظيفة يشغلها حديثو التخرج من كليات ماجستير إدارة الأعمال.

يميل الطلاب ذوو التوجه نحو الأرقام إلى رؤية التسويق كمادة دراسية "سهلة" من مواد ماجستير إدارة الأعمال. والواقع أن المسوقين يستخدمون الكثير من الأساليب الكمية أو "العلمية" لتطوير الاستراتيجيات وتقييمها. كما يحاول "فن" التسويق وضع خطة تسويق ناجحة وتنفيذها. وهناك عدد لانهائي من الاحتمالات التي يمكن أن تفلح في هذا الشأن. فماكدونالدز وبيرجر كينج ووينديز وهارديز ووايت كاسل جميعها تبيع البرجر بنجاح. ولكنها جميعاً تفعل ذلك بطرق مختلفة. ويمكن لدروس التسويق أن تتيح للطلاب فرصة لإظهار مواهبهم الفردية أو تبتليهم بساعات طويلة من الإحباط وهم يحاولون التوصل إلى أفكار خلاقة. ذلك لأنه لا يوجد ما يسمى بالإجابات "الصحيحة". وقد كان التسويق الموضوع المحبب إلى نفسي حيث كنت أستمتع بابتكار أفكار نناقشها معاً. ومازال زملائي بكلية الأعمال يمازحونني بشأن المرة التي اقترحت فيها عليهم ضرورة أن يقدم فرانك بيردو هوت دوج الدجاج الفاخر.

# عملية استراتيجية التسويق

عملية التسويق عبارة عن وظيفة دائرية. فالخطط التسويقية تمر بالكثير من التغييرات حتى تصبح جميع جزئياتها منسجمة مع بعضها البعض وتتعاون فيما بينها لدعم الأهداف. ويجب أن تتكامل جميع جوانب أي مقترح معين كي يكون معقولاً. كما أنه من السهل أن تتقن إعداد جزء واحد من الخطة. ولكن التوصل إلى خطة تسويقية منسجمة مع بعضها البعض ومتعاونة فيما بينها يعد إنجازاً عظيماً. وتتكون هذه العملية من سبعة أجزاء:

٦. تقسيم الاقتصاديات
٧. مراجعة وتوسيع الخطوات الست السابقة إلى أن يتم التوصل إلى خطة متسقة، مع بعضها البعض.

رغم أن هناك خطوات سبع، فإن ترتيبها ليس جامدا، بل يمكنك إعادة ترتيبها بما يتفق مع ظروفك وأسلوبك الشخصي. كان من الممكن أن يغرق هذا الفصل في مستنقع نظرية التسويق، ولكن لجعله فصلا عمليا، سأوجز المسائل والمجالات التي ينبغي وضعها في الاعتبار عند إعداد خطة تسويقية، ولأجل الفائدة، سوف أركز على تسويق المنتجات مع العلم بإمكانية تطبيق نفس الأطر والمفردات على تسويق الخدمات أيضا

سوف أقدم نماذج ماجستير إدارة الأعمال بنفس ترتيب الخطوات السبع الذي يتم تدريسه في أرقى الكليات، ويقدم هذا الفصل هيكلا عاما يمكنك تطبيقه على أي مسألة تسويقية قد تواجهك. كما أنني لم أهمل استخدام المفردات المستخدمة في الكليات حتى تستطيع اكتساب لغة ماجستير إدارة الأعمال والحديث كما يتحدث سوق يحمل ماجستير حقيقيا في إدارة الأعمال. والتسويق مجال يتميز بثراء مفرداته الشديد، وباستخدام المفردات الصحيحة، يمكن حتى لأفكارك التسويقية العادية أن تبدو أفكارا ذكية. قد يبدو هذا غريبا، ولكن تلك هي الطريقة التي تسوق بها وكالات الإعلان منتجاتها التي هي الإعلانات.

هذه العملية التسويقية المكونة من سبع خطوات عملية شاملة وغالبا ما يشير إليها حملة ماجستير إدارة الأعمال بأسماء أخرى من قبيل (القطاع، والهدف، والمركز السوقي) أو اسس التسويق الأربعة (سلوك المستهلك، وتحليل الشركة، وتحليل المنافسة، والبيئة)، ولكن المنهج الذي نقدمه هنا يغطي كل ذلك.

# ١. تحليل المستهلك

**تحليل المستهلك** ◄ السوق ◄ المنافسة ◄ التوزيع ◄ المزيج التسويقي ◄ الاقتصاديات ◄ المراجعة

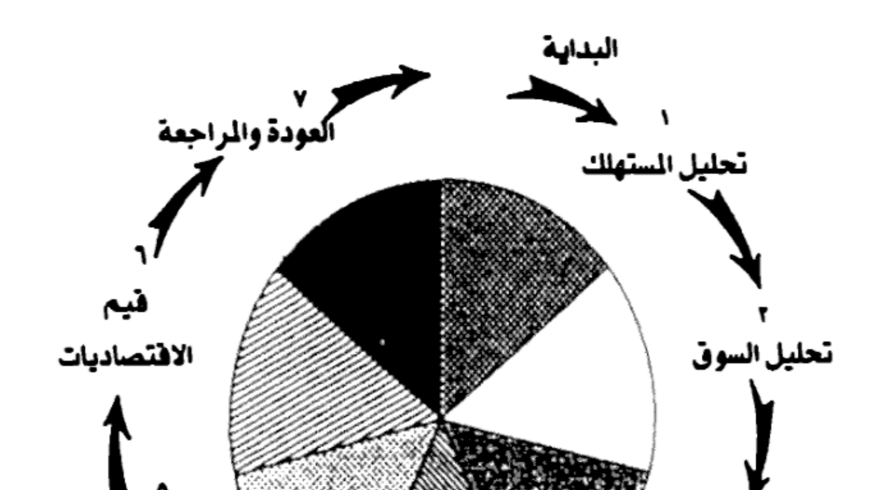
مباشرة. وإن بدأت من أي نقطة أخرى. فإن هذا من شأنه أن يحد من تفكيرك ويحد كل ما يعقبه من تحليل. كما أن عليك أن تطرح العديد من الأسئلة المهمة لإيجاد السوق الذي يخرج الكنوز التسويقية. وهذه الأسئلة من قبيل ما يلي:

ما فئة الحاجة؟
من يشتري منتجنا ومن يستخدمه؟
كيف تتم عملية الشراء؟
هل المنتج الذي أبيعه سلعة سوق أم سلعة متميزة؟
كيف يمكنني تجزئة السوق؟

**ما فئة الحاجة؟ من يحتاج إلينا ولماذا؟**

ما الحاجة التي يلبيها منتجك أو فيم يستخدم؟ قد يبدو هذا السؤال غير ضروري ولكنك تستطيع عند الإجابة عنه الكشف عن سوق محتملة للمنتج كانت مغفلة فيما سبق. ولهذا تتعين الإجابة عن هذا السؤال أولاً وقبل أن تبدأ في تلويث عقلك بأفكار تقليدية. أجرى المسئولون بشركة آرم آند هامر. وهي شركة لإنتاج كربونات الصوديوم المستخدمة في الخبيز. قدرا كبيرا من هذا النوع من التحليل فكانت النتيجة أن استخدموا مسحوقهم في علامات تجارية حصرية تشمل معجون أسنان ومعطر جو ومعطر سجاد.

تطوير استراتيجية تسويقية



كما أنهم يرشحون استخدام مسحوق كربونات الصوديوم الذي ينتجونه للخبيز في مئات الاستخدامات الأخرى ويحققون ربحا من وراء ذلك.

### من يشتري منتجنا ومن يستخدمه؟

في كثير من الأحيان. يختلف المشتري عن المستخدم. فالنساء. على سبيل المثال. يقمن بمعظم عمليات شراء الملابس الداخلية والجوارب الرجالية. فإذا أرادت حملة إعلانية استهداف مشتري الجوارب الرجالية. فربما يكون شراء مساحة إعلانية في مجلة رياضية للرجال اختيارا غير موفق. إذن فتحديد المشتري والمستخدم يوفر الرؤية الأولية الضرورية لوضع خطة تسويقية.

### كيف تتم عملية الشراء؟

بمجرد أن تحدد الحاجة. وتحدد من يشتري المنتج. عليك أن تحاول صياغة فرضية حول كيفية شراء المنتج. علما بأن البحوث التسويقية مصدر رئيسي للمعلومات. ولكن ملاحظاتك واستقصاءاتك وبديهيتك لا تقل عنها فعالية.

فهم عملية الشراء أمر حاسم لأنه يؤدي إلى الطرق المحتملة للوصول إلى المشترين. وهذه العملية تشمل كافة الخطوات التي يتخذها الشخص في طريقه نحو شراء منتج ما. ويطلق بعض الأكاديميين على عملية الشراء اسم عملية التبني وعملية حل المشكلات. ويطلق عليها بعض الباحثين اسم عملية تعلم/اشعر/افعل. كما أن هناك آخرين يسمونها الانتباه/الاهتمام/الرغبة/الفعل. لقد قرأت قراءة مكثفة حول هذا الموضوع واختزلت النظريات إلى خمس خطوات. حيث يمكن أن تشتمل عملية شراء أي منتج معين على خطوة واحدة أو أكثر من الخطوات التالية:

**الوعي ◄ البحث عن المعلومات ◄ تقييم البدائل ◄ الشراء ◄ التقييم**

عندما نقوم بشراء صابون مثلا. تبدو العملية على النحو التالي:

**شم رائحة جسدك ◄ التفكير فيما يجب استخدامه ◄ الصابون ◄ طلب**

الوعي: (الاهتمام أو التعرف على المشكلة): "ربما أنا بحاجة إلى شيء". في لحظة ما يدرك الشخص أنه بحاجة إلى شيء معين كأن يحتاج إلى استخدام الصابون. كما يمكن أن تكون الإعلانات سبعث هذه الحاجة. والمنتجات التي تنم عن المكانة الاجتماعية مثل الملابس والعطور الشهيرة تبعث الرغبة وتلبي حاجات عاطفية مثل الحب والقبول من الجماعة. فمنتج هيد آند شولدرز يستغل الخوف من فقد الحب والقبول من الجماعة. وأنت بحاجة إلى أن تسأل نفسك هذا السؤال: "كيف يصبح المستهلكون على وعي بمنتجي؟". "أين يمكن للعملاء المستهدفين أن يتعرضوا لرسالتي؟".

البحث عن المعلومات: "هذا يبدو جيداً. فلأستكشف المزيد عنه". يواجه المعنيون بقرارات الشراء معلومات من مصادر متنوعة. منها تقارير المستهلكين. ومندوبو المبيعات. والمجلات المتخصصة. والأسرة. والأصدقاء. والخبراء المحليون. وأنت بصفتك مدير تسويق تريد أن تحصل سوقك المستهدفة على أكبر قدر ممكن من المعلومات الإيجابية عن منتجك في المواقف التي يتخذ فيها المشترون قرارات الشراء. فأركان العرض بالمتاجر مثلا تلعب ذلك الدور عند نقطة الشراء حيث تمتلك شركة كوفر جيرل كوزماتيكس ركن عرض بالصيدليات لمساعدة المشترين على اختيار الألوان. كما أننا نجد شركة إستي لودار ترسل لنفس الغرض سيدات متخصصات إلى المتاجر الكبرى لتعريف العملاء بالمنتجات.

تقييم البدائل: أيها أفضل بالنسبة لي؟ لا يقتصر هذا على المنتجات الواقعة ضمن فئة معينة فحسب. بل يشمل البدائل كذلك؛ فعندما يواجه طالب الجامعة أسعار السيارات المرتفعة ربما ينتهي به الحال إلى شراء دراجة بخارية. أو فسبا. أو دراجة هوائية. وقد يسعى المستهلكون بناء على أهمية المنتج إلى الحصول على معلومات إضافية وطلب النصح من الآخرين فنرى مشتريات السيارات غالباً ما تتضمن مقابلة الميكانيكي المحلي أو أحد الخبراء بأمور السيارات المقيمين بالمنطقة. فإذا وضعت معلومات إيجابية في الأماكن التي يحتمل أن يقصدها مشترو منتجك بحثاً عن المعلومات. فهذا أحد السبل إلى نجاح التسويق.

عند هذه المرحلة من عملية الشراء. سيرغب مدير التسويق في التعرف على العوامل التي تؤثر في سلوك الشراء لدى عملائه المستهدفين. ففي صناعة الجولف، يعد اللاعب

عدم توافر المنتج بسهولة ربما يدفع المشتري إلى اختيار بديل مشابه لمجرد الاستسهال أو الحاجة الملحة. فامتلاك كل من كوكاكولا وبيبسي لشبكة توزيع واسعة يصعب على أي مشروب غازي منافس جديد أن يحصل على مركز أكبر من كونه مجرد علامة تجارية هامشية. وحتى إذا كنت أنت نفسك تحب جدا كريم الصودا "دكتور براونز". فمن المحتمل أن تقبل بمشروب كوكاكولا أو بيبسي عندما تشعر بالعطش على الشاطئ.

**قرار الشراء:** هذه هي الفرصة الكبرى. ولكن حتى إذا كان قرار الشراء بالإيجاب. ففي بعض الأحوال تكون عملية الشراء الأولى مجرد تجربة. إنك لن تعتمد الفوط الورقية "الجديدة والمطورة" باونتي باعتبارها العلامة التجارية التي تستخدمها دائما إلا بعد تجربة المنتج ونجاحه في تجفيف كمية من سائل يصعب تجفيفه. وفي حالة المنتجات مرتفعة التكلفة مثل الرحلات البحرية في المحيط والأجهزة الكهربية. تصبح التجربة أمرا غير ممكن وهنا تكون عملية اتخاذ القرار أكثر استهلاكا للوقت وأكثر صعوبة لأن الأمر ينطوي على خطورة زائدة من المهم جداً أن يتفهمها المسوق. فمن خلال استخدام عدد من أدوات التسويق. مثل الإعلان. وموظفي المبيعات الأذكياء. والضمانات. والمواد المطبوعة. يمكنك تقليل مخاطر الشراء بأن تعرض للمشتري معلومات توضح له مستوى الأداء الذي يتوقعه مع توفير أساس للمقارنة مع المنتجات المنافسة.

**التقييم (سلوك ما بعد الشراء): هل أخطأت؟ يمكن الانتهاء إلى هذه النتيجة إما على مستوى مادي من خلال تجربة فعالية المنتج وإما على مستوى نفسي من خلال التأكد من استحسان الأقران للمنتج. ويستخدم تعبيرا "ندم المشتري" و"صراع ما بعد الشراء" لوصف فترة التشوش التي غالباً ما تتبع شراء شيء ما. لذا نجد إعلانات السيارات مثلاً لا تستهدف المشترين المحتملين فحسب بل تستهدف كذلك من اشتروا سيارات حديثاً لطمأنتهم إلى أنهم لم يسيئوا الاختيار بشرائهم الميني فان دودج كرفان بدلا من الهوندا أوديسي.**

**بمحاولة فهم عملية الشراء. يمكن تحويل الومضات الأولى من خطة تسويقية إلى فكرة مبدئية حول الإعلان أو الترويج. وهو ما ستتم دراسته لاحقا في الخطوة ٥ من**

تظهر المجالات التي نجح فيها مدير التسويق والمجالات التي تحتاج فيها جهوده إلى إعادة توجيه. نذكر مثلاً أنه لو أجرى مدير التسويق بصحيفة ذا ناشونال الرياضية، التي أخفقت عام ١٩٩١، دراسة تظهر له أن خمسين بالمائة من الرجال يعرفون الصحيفة ولكن واحداً بالمائة فقط منهم يقرءونها. فلربما أفاده ذلك ولأمكن أن تؤدي هذه النتيجة به إلى زيادة جهوده للحصول على نسبة أكبر من التوزيع ومنح مزيد من الاشتراكات التجريبية. إن البحوث ذات قيمة عظيمة نظراً لإمكانية ترجمتها إلى إجراءات تسويقية ملموسة، ولكن قبل الشروع في البحث، يجب أن تسأل نفسك ما يلي:

"ما السؤال الذي أحتاج إلى معرفة إجابته تحديداً؟".

"كيف سأستخدم المعلومات بمجرد أن أحصل عليها؟".

إن لم تكن قد درست هذين السؤالين البسيطين دراسة مستفيضة. فمن المحتمل أنك ستبدد وقتك وأموالك. وأطمئنك أن كثيرا من شركات بحوث التسويق يسعدها أن تساعدك في تبديد هذه الأموال.

## هل منتجو سلعة تسوق أم سلعة ميسرة؟

تثير المنتجات المختلفة سلوكيات شرائية مختلفة بسبب أهميتها الذاتية للمشتري والمستخدم. وذلك كما يتبين من مناقشة سلوك المشتري. فإذا كان المستهلك يستشعر قدرا مرتفعاً من "المخاطرة" في شراء منتج معين. فإن هذا المنتج سلعة تسوق. وهناك أسباب عديدة وراء قرارات شراء سلع التسوق نورد منها ما يلي:

**ارتفاع السعر**

**الحاجة إلى فوائد المنتج** (مثال: القدرة على الاعتماد عليه. كما في حالة جهاز ضبط النبض)

**الحاجة إلى المكافأة النفسية للمنتج** (كالمكانة الاجتماعية أو الحب)

**مصفوفة سلوك المستهلك**

| | سلعة تسوق | سلعة ميسرة |
|---|---|---|
| **فوارق كبيرة** | - عملية معقدة<br>- الولاء للعلامة التجارية | - التجربة<br>- سلوك عشوائي<br>- السعي إلى التنويع |
| **فوارق ضئيلة** | - تهدئة القلق (الصراع)<br>- اعتقادات لا أساس لها حول المنتج | - شراء الأرخص<br>- سلوك عشوائي<br>- ولاء لا أساس له<br>- الكسل |

مأخوذة بتصرف من كتاب Cosumer Behaviour and Marketing Action لـ Henry Assael، الطبعة الرابعة (بوسطن: PWS-Kent Publishing Co. عام ١٩٩٢) صفحة ١٠٠.

حد ما. فمثلاً. عند رفع دعوى تعويض قضائية. عادة ما لا تكون هناك فرصة ثانية. وبالتالي فإن اختيار المحامي يعتبر خدمة تسوق. أما بالنسبة للسلع الميسرة فالقرار يكون أبسط. فإن لم تكن قطعة الحلوى مثلاً لذيذة. فبوسعك دائماً أن تتخلص منها وتشتري واحدة أخرى.

توضح المصفوفة المفيدة السابقة السلوكيات المحتملة الناشئة عن تفاعل مستويات التأني والدراسة قبل الشراء والفوارق بين المنتجات. وقد تتمكن. بصفتك مسوقا. ومن خلال فهم السلوكيات المحتملة. من الاستفادة من هذه المعرفة في بيع منتجك.

هذا النموذج الأكاديمي له بالفعل مؤشرات على أرض الواقع للتصرف بناء عليها. فسلعة تسوق مثل دراجة بخارية من طراز هارلي ديفيدسون سوف تظهر في الركن العلوي الأيمن من المصفوفة. وسوف يتبين من النموذج ضرورة توجيه جهود هارلي التسويقية إلى إثبات تفوقها التكنولوجي على أن تشتمل تلك الجهود كذلك على عنصر جذب عاطفي لخلق الولاء لدى العملاء الأمريكيين: "اشترِ منتجا أمريكيا ممتازا".

ويبرز دور سحر المسوق عندما يحوّل منتجاً. كان فيما سبق سلعة ميسرة. إلى سلعة

متنافسة لا يمكن التفرقة بينها. وهناك أربعة أساليب عامة يمكن بواسطتها القيام بهذا.

**اربط المنتج بمسألة تتطلب دراسة:** ربط زيت الطهي (بيوريتان) الخالي من الكوليسترول من إنتاج بروكتر آند جامبل بخوف الزوجة من إصابة زوجها بنوبة قلبية يعتبر مثالاً نموذجياً على الحيل الإعلانية.

**استخدم الإعلانات المثيرة للاهتمام:** إذا كان الإعلان يوصل رسالة معبرة عن القيمة فيما يتعلق بمنتج أو خدمة. فمن الممكن أن يصير المنتج مهماً. وتربط هذه الرسائل قيماً من قبيل المكانة الاجتماعية والحب بدلاً من أن تروج الخصائص المادية للمنتج لإبرازه عن منافسيه. فبيبسي تحاول ربط الحداثة والشباب بمنتجاتها باستخدام مطربين في إعلاناتها لبيع مرطباتها.

**غيّر أهمية فوائد المنتج:** تتيح المنتجات والخدمات مجموعة متنوعة من الفوائد. فإذا أمكن من خلال إجراء تسويقي رفع إحدى الفوائد إلى مستوى أعلى من الأهمية. فمن المرجح أن يزداد اهتمام المشترين. فحروب المشروبات التي دارت رحاها في ثمانينيات القرن العشرين جعلت من السعرات الحرارية مسألة تنافسية مهمة (مقابل المواد الكربوهيدراتية في مطلع القرن الحادي والعشرين). فتلك الخاصية المهملة -السعرات الحرارية- جعلت المستهلكين المهتمين بصحتهم أكثر وعيا بقراراتهم الشرائية وبالتالي حققت المشروبات قليلة السعرات الحرارية نجاحا مبهرا.

**أضف خصائص مهمة إلى المنتج:** يمكن للمسوق كذلك أن يتلاعب في بعض عناصر المنتج نفسه لأجل إبرازه. فعند تقديم الأغطية التي لا يستطيع الأطفال فتحها واستخدامها في عبوات المنظفات المنزلية. ازداد اهتمام الآباء بهذا القرار الشرائي. وتميزت المنتجات الأولى التي احتوت على أغطية حماية على أرفف المتاجر. ولكن بمجرد أن قلد جميع المصنعين هذا الغطاء. ظهرت الحاجة إلى أوجه تميز جديدة وعادت المشتريات إلى وضعها كسلع ميسرة.

السلع الميسرة كثيرا بالفعل ما تكون ميسرة نتيجة للحاجة إلى مستوى بسيط من الأداء المقبول. فدبابيس المكتب مثلا لا تؤدي مهمة صعبة. ومهما كانت العلامة التجارية

اندفاعي؟ عادة ما تكون مشتريات سلع التسوق مخططة في حين أن المنتجات المحفزة للشراء، يتم شراؤها عفوياً. فإذا كان الشراء، مخططاً، فالأرجح أن يسعى المشتري إلى الحصول على معلومات. وإلا فإن قرب المنتج من الحاجة يكون مهمّاً. الوجبات الخفيفة تعتبر مثالا على الشراء الاندفاعي حيث يقودنا الشعور بالجوع في منتصف النهار إلى أقرب منفذ للأطعمة السريعة.

### هل أحتاج إلى تجزئة السوق؟ ولماذا؟ وكيف؟

تجنبت هذه المسألة في القسم الخاص بسلوك المشتري. غير أن سؤال: "من المستهلك الذي نستهدفه؟" يعتبر محورياً بالنسبة لمهمة التسويق. فإذا كنت تظن أن لديك منتجا يناسب الجميع. فاللائم حينئذ أن تستخدم استراتيجية التسويق الشامل. فمادام منتجك يلبي حاجة الجماهير. فلتعطهم إياه. فإن لم تكن تظن ذلك. فعليك اختيار شريحةٍ أو شرائح من السوق واستهدافها. والشرائح عبارة عن مجموعات متجانسة من مستهلكين متماثلين لديهم حاجات ورغبات متماثلة. فكوكاكولا مثلا تستخدم طريقة تسويق تستهدف السوق الشاملة لحمل الجميع على شرب "الشيء الحقيقي". أما شاي سُنابل. وهو نوع خاص من الشاي. فيستهدف شريحة معينة من السوق ويباع بسعر مرتفع في زجاجات مختلفة الشكل لأنه يخاطب شريحة معينة من سوق المرطبات.

تؤدي تجزئة السوق المهام التالية:

التعرف على الشرائح الكبيرة بما يكفي لخدمتها على نحو مربح.
التعرف على الشرائح التي يمكن الوصول إليها بكفاءة من خلال جهود التسويق
المساعدة على تطوير برامج تسويقية.

من خلال التركيز على شريحة معينة. يمكنك أن توجه وتنفذ أنشطتك التسويقية بفعالية لتحقيق أكبر قدر من المبيعات والأرباح. وبدون تحديد هدف. فإنك تخاطر بتبديد ميزانية التسويق على أشخاص لا يعنيهم منتجك. وهناك أربعة متغيرات رئيسية تستخدم في تجزئة الأسواق الاستهلاكية:

**التجزئة الجغرافية:** تقسيم السوق حسب البلد، والولاية، والمنطقة، والمقاطعة، والمدينة. يدرج التعداد الفيدرالي ٣١٠ منطقة إحصائية حضرية معيارية لتحديد المراكز السكانية الجغرافية الكبرى في الولايات المتحدة. كما حددت مؤسسة أربيترون، وهي مؤسسة كبيرة للبحوث الإعلامية، إجراءً مماثلاً للاستحواذ على الأسواق التليفزيونية الكبرى الـ ٢١٠ في البلاد وتسمى مجالات التأثير المهيمن. كما تتبنى منافستها أيه. سي. نيلسون إجراءً مشابهاً يسمى مناطق السوق المعينة.

**التجزئة الديموجرافية:** تقسيم السكان بناء على المتغيرات التالية القابلة للقياس للتوصل إلى مجموعة متجانسة من الناس:

**العمر:** مختلف رغبات واحتياجات مختلف الأجيال.

**الجنس:** أنماط الاستخدام والشراء لدى الذكور والإناث.

**الدخل:** القدرة على الشراء.

**الحالة الاجتماعية:** الحاجات العائلية.

**دورة الحياة العائلية:** شخص في مستهل حياته، أبوان استقل عنهما أولادهما، إلخ.

**التعليم/المهنة:** مؤشر على وضع المستهلك.

**العرق/الديانة/السلالة:** أذواق وتفضيلات مختلفة.

**التجزئة البيانية النفسية:** *تقسيم السوق حسب الاختلافات النفسية على النحو التالي:*

**نمط الحياة:** الأنشطة والاهتمامات والآراء.

**الشخصية:** محافظة، مغامرة، متطلعة، قهرية، طموحة، متسلطة، اجتماعية (ربما

**التجزئة السلوكية:** تقسيم السوق حسب السلوكيات الشرائية الملاحظة:

**الاستخدام:** مقدار الاستخدام. أسلوب الاستخدام. الفوائد المرجوة.

**مناسبة الشراء:** هدية، عطلة، موسمية، إلخ.

**الولاء للعلامة التجارية:** الولاء لمنتج واحد ينم عن الاستعداد لتقبل المنتجات الأخرى.

**الاستجابة للسعر والترويج:** بعض الجماعات تستجيب لجهود تسويق خاصة أكثر من غيرهم. تستخدم ربات البيوت مثلاً الكوبونات أكثر من المهنيات غير المتزوجات.

يجب أن يختار المسوقون المجموعة "المناسبة" من المتغيرات، وليس هذا فحسب. بل يجب أن يحددوا أيضاً أي عدد منها يستخدمون، فالعدد المناسب من المتغيرات "المفيدة" يحدد الهدف الأسهل في الوصول إليه والأكثر تقبلاً لا الهدف المحدد على نحو أدق. على سبيل المثال. يمكن وصف الشريحة التي تستهدفها السيارة كورفيت بأنها الذكور ذوو الشعر البني الذين تتراوح أعمارهم ما بين الخامسة والعشرين والخامسة والستين ممن يزيد دخلهم على ٧٥ ألف دولار. إلا أن القدرة على استهداف ذوي الشعر البني فحسب بالإعلان الفعال تعتبر محدودة وسيكون مشكوكاً في جدواها. فهل الشعر البني متغير تجزئة ضروري؟ إننا لا نجد مجلات تستهدف الذكور ذوي الشعر البني حصرياً. علاوة على ذلك. فإن الرجال الشقر وذوي الشعر الأحمر ربما يمثلون سوقاً معقولة للكورفيت. لتقييم شرائح التسويق الممكنة عليك استخدام المعايير التالية:

**قابلية القياس:** هل تستطيع تحديد الشريحة؟ هل تستطيع تعيين حجمها؟

**إمكانية الوصول:** هل تستطيع الوصول إلى الشريحة من خلال الإعلان. أو قوة المبيعات. أو الموزعين. أو النقل. أو التخزين؟

**الاستمرارية:** هل الشريحة كبيرة بما يكفي للاعتناء بأمرها؟ هل الشريحة في طريقها إلى التقلص. أو النضج. أو النمو؟

الفعالية: هل تمتلك شركتك القدرات الكافية لخدمة هذه الشريحة؟

القدرة على الدفاع: هل يمكنك الدفاع عن نفسك ضد هجوم المنافسين؟

بعد هذه الخلفية النظرية، إليك نموذجاً يستخدمه المسوقون فعلاً لإجراء تحليل ديموغرافي لمشتري البن الفاخر:

العمر ما بين خمسة وعشرين عاماً وأربعة وخمسين عاماً

خريج جامعي

وظيفة مهنية أو تنفيذية

الأسر التي لا يوجد بها أطفال

دخل الأسرة فوق ٥٠ ألف دولار

تتصف هذه الشريحة السوقية بأنها قابلة للقياس ويمكن الوصول إليها وكبيرة ومربحة. وبالتالي فإن كثيراً من شركات البن تواصل استهدافها.

حتى في الأسواق التي تبدو ميئوساً منها، قد توجد شريحة يغفلها الآخرون. زيروكس مثلاً سيطرت على ٨٨٪ من سوق ماكينات النسخ في سبعينيات القرن العشرين. وكانت أغلبية مبيعاتها تأتي من الوحدات كبيرة ومتوسطة الحجم. ولكن بحلول عام ١٩٨٥ كانت زيروكس قد فقدت أكثر من نصف حصتها من السوق. فما الذي حدث؟ لقد تجاهلت زيروكس سوق ماكينات النسخ الصغيرة. مما اضطر آلاف الشركات الصغيرة ذات احتياجات النسخ البسيطة للإسراع إلى أقرب متجر نسخ كلما احتاجت إلى نسخ بعض الأوراق. فاغتنمت كانون وشارب وريكوه هذه السوق ببيع ماكينات نسخ أصغر حجماً وأقل تكلفة. ومع حصول المنافسين اليابانيين على موطئ قدم في سوق ماكينات النسخ الصغيرة، مضوا قدماً للإطاحة بزيروكس في شريحة ماكينات النسخ الكبيرة.

يفيد تحليل المستهلك في "تشجيع النمو" عندما تحتاج إلى صياغة استراتيجية

# ٢. تحليل السوق

**المستهلك ←— تحليل السوق ←— المنافسة ←— التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة**

بينما يركز تحليل التجزئة على المستهلكين كأفراد، ينظر تحليل السوق نظرة أوسع إلى المستهلكين المحتملين ليشمل أحجام السوق واتجاهاته كما يشمل استعراض البيئة التنافسية والتنظيمية. ويمكن لمدير التسويق من خلال فحص السوق فحصاً دقيقاً أن يقرر ما إذا كانت الشريحة المختارة تستحق عناء محاولة تسويقية موجهة أم لا. ويطرح حملة ماجستير إدارة الأعمال أسئلة ثلاثة مهمة لتقييم السوق، وهي:

ما السوف ذات الصلة؟

أين المسح من دورة حيانه؟

ما العوامل التنافسبة الرئيسبة فى الصاعه؟

### ما السوق ذات الصلة؟

أسهل خطأ ترتكبه هو اعتقادك أن السوق ذات الصلة تشمل إجمالي المبيعات التي تحققها فئة منتجك. فيما بين العامين الأول والثاني لدراستي لنيل الماجستير، عملت لدى شركة تجارية دولية حيث قمت ببحث إمكانية بيع بن مكسيكي مطحون فاخر في متاجر البقالة الأمريكية. ولو أنني افترضت أن جميع مبيعات البن تقع ضمن سوقي المستهدفة ذات الصلة لكان هذا مضللاً بالنسبة لي. ففي عام ١٩٩٠، بيع في الولايات المتحدة ما قيمته حوالي ١١ مليار دولار من البن. ولكن نسبة ٦٠ بالمائة فقط من هذا الإجمالي بيعت في المتاجر. بينما بيعت النسبة المتبقية، وقدرها ٤٠ بالمائة، في الأسواق المؤسسية بما في ذلك المطاعم وآلات البيع. فكانت سوق التجزئة المتبقية مقدارها ٦.٦ مليار دولار.

ولم يكن البن المكسيكي الذي أبيعه يحتوي على أي إضافات، كما رفض المنتج إضافة أي نكهة صناعية إليه. وبالتالي انخفض حجم السوق ذات الصلة مرة أخرى إلى ٤٥٠ مليون دولار لم يكن يباع في المتاجر منها إلا نسبة ٥٥ بالمائة، مما أبقى سوقاً قيمتها ٢٤٨ مليون دولار هي حجم السوق ذات الصلة.

بعد أن تحدد الشريحة السوقية، اسأل عمّ إذا كانت بالحجم وإمكانية الوصول الكافيين لتبرير الجهد التسويقي. فإذا كانت الإجابة عن هذا السؤال بالنفي، فما لديك إذن هو منتج "قابل للصنع" لا منتج "قابل للتسويق"، علماً بأن المنتجات القابلة للتسويق وحدها هي التي تحقق أرباحاً.

هذه الأسئلة تصعب الإجابة عنها كما تنطوي على قدر كبير من البحوث التسويقية. فإذا كان المنتج جديداً. فإن الأجوبة لن تكون متاحة على الفور، وربما يتعين استخدام أسواق اختبارية للحصول على تلك المعلومات. وقد تقود هذه الخطوة إلى المزيد من البحث للشريحة.

نمو شرائح المستهلكين وتراجعها في السوق أمر ينبغي أيضاً ملاحظته. فعندما تكون السوق متنامية، يمكن أن يتأتى نمو المبيعات مستقبلاً من مستخدمين جدد أو عملاء حاليين. أما إذا كانت الفطيرة آخذة في التقلص، فإن أي نمو في مبيعاتك لابد أن ينشأ من تقلص نصيب منافسيك الذين سيحاربونك على حصة السوق! باتباع الاتجاهات الديموجرافية لجذب سوق كبار السن المتنامية، أجرت شركة ليدرل لابوراتوري المصنعة لفيتامينات سينترام تغييرا طفيفا على طريقة التركيب مما أسفر عن تقديم تركيبة "سيلفر" بنجاح.

### *اين المنتج من دورة حياته؟*

يمكن وصف المنتجات من خلال المرحلة التي توجد فيها من مراحل دورات حياتها كمنتجات. دورة حياة المنتج ليست مجرد عامل زمني بل تصف كيف تنمو مبيعات أي منتج مع وعي شرائح جديدة به وبدئهم في شرائه. انطلقت خدمة الهاتف المحمول في أوائل سبعينيات القرن العشرين بأقل من عشرة آلاف مستخدم. ولكن لم تنشأ سوق متعددة الشرائح تضم أكثر من ٦ ملايين مستخدم إلا بحلول التسعينيات

حياته الفريدة الخاصة به وهو في طريقه إلى النضج. كما أن فهم دورة حياة المنتج من شأنه أن يمنحك بصيرة أصحاب ماجستير إدارة الأعمال التي ربما يفتقر إليها منافسوك.

المراحل الأربع العامة لدورة حياة المنتج ودلالات عملها:

**المرحلة ١: التقديم.** "ما هو؟" الوعي والتوعية مطلوبان. كما أن التجربة مهمة إن أمكن. ويمكن تحمل تكاليف إعلان مرتفعة للتعريف بالمنتج. يختار بعض البائعين التوزيع الحصري لمنتجاتهم في بضعة منافذ مختارة في البداية حيث تجري الشركات مبدئياً تغييرات متكررة في المنتج كلما تعرفت على احتياجات العملاء. ويُسمى المشترون الأوائل المبتكرين ويعقبهم المتبنون الأوائل، حيث يقدمون على المخاطرة بالشراء بمطلق حريتهم لأن شخصياتهم ومواردهم المالية تسمح لهم بذلك. وعندما تقدم الشركات منتجات جديدة، يتعين على المدراء اتخاذ قرارات تسعيرية صعبة نظراً لعدم وجود أساس للمقارنة في أغلب الأحوال. ويكون لمستوى الأسعار والأرباح المبدئية دلالات كبيرة تجاه نتيجة المعارك المستقبلية مع المنافسين وقدرتك على إجراء المزيد من البحوث والتطوير (كما هي الحال مع منتجات وايماكس وفويب وأجهزة التليفزيون المرئية).

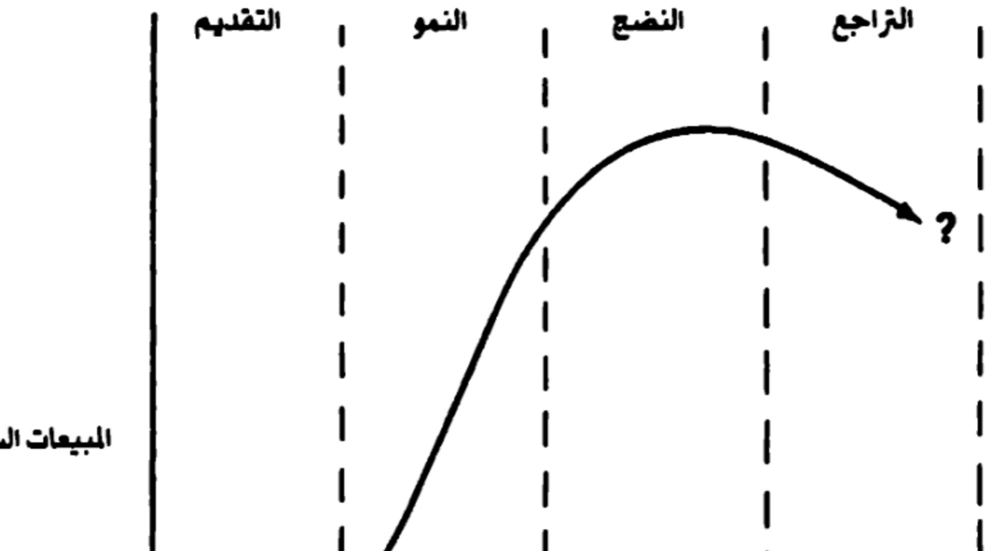
**المرحلة ٢: النمو.** "إلى أين يمكن أن أصل بالمنتج؟" التوعية لا تزال أمراً مهماً، ولكن المنافسة تشتد في هذه المرحلة؛ فالأغلبية المبكرة تصير لديها اهتمام. كما أنه مع تعرف مزيد من المستهلكين على أحد المنتجات، فإنهم يتفحصون النماذج الجديدة ليقرروا أيها يشترون لا ليقرروا ما إذا كانوا سيشترون أم لا. يبدأ المشترون عند وصولهم إلى المتجر في مقارنة خصائص المنتجات. ويختار المسوقون غالباً أسلوب التوزيع الانتقائي لتسهيل الوصول إلى المنتج للفوز بعدد أكبر من المنافذ المتنوعة. من المهم في هذه المرحلة أن تدفع حجم مبيعاتك ليسبق المنافسين كي تخفض التكاليف من خلال الكفاءة الإنتاجية والإعلانية، مما يساعد الشركة في الحصول على الميزة التنافسية في المرحلة التالية من دورة حياة المنتج (وتلك هي الحال مع اذاعات الراديو الفضائية. ومشغلات إم بي ثري، والتليفزيونات عالية الوضوح، ومسجلات الفيديو الرقمية).

**المرحلة ٣: النضج،** "لمَ هذا المنتج؟". في هذه المرحلة، تقبل الأغلبية المتأخرة من السوق الشاملة على شراء المنتج ونظراً لاعتياد الناس على شراء المنتج ولأن الاختلافات

خصائص المنتج، يُستخدم الإعلان كوسيلة لإبراز المنتجات عن بعضها البعض. ويحاول مدراء التسويق تجزئة سوقهم المستهدفة إلى شرائح كثيرة بقدر الإمكان لتلبية حاجات المستهلكين التي لم تتم تلبيتها. وفي الأسواق الناضجة، يستكشف المتنافسون كافة الشرائح المحتملة كما يأخذون كافة قنوات التوزيع الممكنة بعين الاعتبار مستخدمين استراتيجية توزيع السوق الشاملة (ومثال ذلك مشغلات اسطوانات الفيديو الرقمية، وأجهزة المساعدة الشخصية الرقمية. والكاميرات الرقمية).

**المرحلة ٤: التراجع، "كم؟".** مع تقدم المنتج في دورة حياته، الأرجح أن المنافسين سيعرضون منتجات مماثلة. في هذه المرحلة المتأخرة، نجد أنه حتى المستهلكون الأكثر جبناً أو المتلكئون يطمئنون لشراء المنتج (فعند هذه المرحلة عادة ما تكون إدارة الغذاء والدواء قد اكتشفت ما إذا كان المنتج يسبب السرطان). وفي هذه المرحلة. يعير المستهلكون أذناً صماء للإعلانات لأنهم يعرفون أن جميع المنتجات المنافسة متشابهة. فتركز كثير من الشركات جهودها على تخفيض السعر إذا استمرت المنافسة. أو زيادة الأسعار ببطء إذا ضاق مجال المنافسة. وتعتبر العلاقات التجارية أساسية لبقاء المنتج على رف متجر التجزئة في هذه المرحلة لأنه مع تلاشي الإثارة التي تولدها جدة المنتج. يفضل الموزعون وتجار التجزئة تخصيص المساحة للمنتجات الأكثر حداثة والتي يحتمل أن تكون أكثر

**نمط حياة المنتج**



ربحية. تعرف محاولة البيع للعملاء الحاليين باسم تسويق العلاقات (كما هي الحال مع التليفزيونات الأبيض والأسود، وشرائط الكاسيت، ومسجلات الفيديو كاسيت، والكاميرات مقاس ٣٥ مم).

مرحلة النضج لا تعني بالضرورة الموت بالنسبة لبعض المنتجات؛ حيث يمكن بعث هذه المنتجات بعد فترة من النضج فتبدأ مرحلة نمو جديدة. تعرضت بطاقات البيسبول لهذا الإحياء بتشجيع من جهود توبس إنك التسويقية في ثمانينيات القرن الماضي ولكنها فقدت بريقها في التسعينيات.

في بعض الأحيان، تسفر سكرات الموت البطيء عن أرباح كبيرة للصانع الأخير. ففي صناعة الأنبوب المفرغ التي كانت مسئولة عن توفير الأنابيب الإلكترونية لأجهزة التليفزيون والراديو القديمة وغيرها، والتي كانت تهيمن عليها ذات يوم شركات جنرال إلكتريك، وآر سي أيه، ووستنجهاوس، وسلفانيا، نجد أن ريتشاردسون إلكترونيكس هي الوحيدة الباقية. وباستخدام استراتيجية المرحلة الأخيرة، يمكن لمن تبقى من المنتجين تحقيق أرباح كبيرة من الزبائن لأنه لا يوجد أمامهم بديل آخر للحصول على قطع غيار لأجهزتهم.

### ما العوامل التنافسية الرئيسية في الصناعة؟

عادة ما يختلف أساس التنافس في كل صناعة أو سوق ويكون له أثر كبير على الطريقة التي تنقضّ بها صناعة معينة على سوقها. وتوجد خمسة عوامل تنافسية رئيسية تتشكل منها ساحة المعركة في معظم الصناعات:

- الجوده
- السعر
- الإعلان
- البحوث والتطوير
- الخدمة

في صناعة الأطعمة السريعة على سبيل المثال، نجد أن المهم هو حملات الإعلان

# ٣. تحليل شركتك مقارنة بالمنافسين

المستهلك ←— السوق ←— التحليل التنافسي ←— التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة

بالوصول إلى هذه المرحلة يكون المسوق قد اختار بشكل مبدئي شريحة استهلاكية يوجه نحوها جهوده وعليه الآن تطوير خطة للتغلب على منافسيه. عندئذ أنت بحاجة إلى النظر إلى نفسك وإلى منافسيك بنفس المستوى من الموضوعية. ما مميزاتك؟ ما الأشياء التي تحسن فعلها؟ (حملة ماجستير إدارة الأعمال يسمون هذه الأشياء الكفاءات الجوهرية). ما نقاط ضعفك؟ كيف يمكن لشركتك استثمار نقاط قوتها أو استغلال نقاط ضعف منافسيها؟ الأسئلة التالية تساعد على استيضاح هذا الأمر.

***ما أوجه المقارنة بين ما لديك وما لدى منافسيك من نقاط قوة، ونقاط ضعف، وفرص، وتهديدات؟***

نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات تمثل إطاراً وثيق الصلة يستخدمه حملة ماجستير إدارة الأعمال لتنظيم الأسئلة السابقة حول مدى نهضة الشركة إلى مستوى الشركات المنافسة. وتعد نقاط القوة والضعف عوامل داخلية. أما الفرص والتهديدات فهي عوامل خارجية. ومن المهم بدرجة كبيرة أن تجري هذا التحليل على شركتك وعلى الشركات المنافسة على حد سواء. وتساعدك الأسئلة التالية على استيضاح النقاط الرئيسية المطلوبة لتحليل نقاط القوة، ونقاط الضعف، والفرص، والتهديدات.

**فيم تتميز شركتك وفيم يتميز المنافسون؟**

- التوزيع (فريتو-لاى)
- تطوير وتقديم منتجات جديدة (ثري إم)
- الإعلان (أبسولوت فودكا)

**ما مواردنا مقارنة بموارد المنافسين؟**

- الموظفون
- التكنولوجيا والأبحاث
- قوة المبيعات
- النقد
- العلاقات التجارية
- التصنيع

تلعب عقبات دخول منافسين جدد إلى السوق دوراً مهماً في تقييم المنافسة. وهذه العقبات عبارة عن ظروف أو عوائق يتعين على المنافسين الجدد التغلب عليها قبل تمكنهم من الدخول. ومن بينها توافر النقد والمعرفة المتخصصة. صناعة الدواء على سبيل المثال تهيمن عليها بضع شركات. وتحتاج أي شركة كي تتمكن من دخول السوق إلى قوة بيع كبيرة ومختبرات بحثية وحساب مصرفي كبير لسداد كل هذه التكاليف. ونتيجة لهذه العقبات، تتعاون معظم الشركات الصغيرة مع الشركات الكبيرة إذا كان لديها عقار جديد واعد تريد بيعه. وفي سوق المزادات على الإنترنت، نجد أن إي-باي تمتلك ميزة هائلة نظرا لحجم ما لديها من جمهور مشترين وقاعدة بائعين وبنية أساسية. ومن ناحية أخرى، فإن محركات البحث على الإنترنت المنافسة لجوجل تواجه عقبة دخول أخف وطأة، حيث إن الباحثين على الإنترنت يمكنهم التنقل بين الخدمات بسهولة. ويستطيع المنافسون من أمثال ياهوو! أو إم إس إن تطوير تكنولوجيا بحث جديدة. وفي المقابل، تنشئ جوجل قواعد بيانات معلوماتية خاصة بها لا يمكن لعمليات البحث التي يجريها المنافسون الوصول إليها لأجل خلق عقبة دخول.

ويزدحم الملعب إذا كانت عقبات الدخول في صناعة معينة بسيطة. وينبغي على المسوقين الأذكياء التخطيط لذلك الاحتمال بمحاولة صياغة استراتيجية تسويق لا يمكن للمنافسين الجدد محاكاتها بسهولة. وهذا ما سنناقشه بالتفصيل في موضع لاحق من هذا الكتاب في فصل "الاستراتيجية".

نظرت أثناء دراستي للبن إلى ما كان بمقدور شركتي تقديمه فلم أجد لديها الكثير:

كبيرة ترغب في الدخول معنا في شركة مشتركة بحيث نورّد نحن البن ويتولى هذا الشريك توزيعه وتسويقه. وعلى غرار ما كانت تفعله شركات الأدوية الصغيرة، تمكنا من توزيع منتجنا من خلال ذلك الشريك إيماناً منا بأن جزءاً من الربح خير من لا شيء.

### ما الحصص السوقية التي يملكها اللاعبون في الصناعة؟

بالنسبة للمنتجات الاستهلاكية، توجد في الولايات المتحدة الكثير من شركات خدمات الرصد من أمثال سيلنج إرياز ماركتنج إنك، وأيه. سي. نيلسون، حيث تقوم الماسحات الضوئية عند شبابيك الدفع وأنظمة متابعة المخازن بجمع بيانات مبيعات متاجر السوبر ماركت. ولكن بالنسبة للمنتجات الصناعية من قبيل معدات التصنيع، تقل إمكانية الوصول إلى هذه المعلومات. وتعدُ الاتحادات التجارية مصدراً جيداً.

تحول حصة السوق بمرور الوقت أمر مهم؛ ففي المعركة على مبيعات البن "الفوري" في متاجر البقالة على سبيل المثال، كان المتنافسون الثلاثة الكبار يسيطرون على ٩٥ بالمائة من السوق في عام ٢٠٠٢، بزيادة نسبتها ٥ بالمائة عن عام ١٩٨٦، وهم كرافت فودز بنسبة ٣٧٪، ونستلة بنسبة ٣٤٪، وبروكتر آند جامبل بنسبة ٢٤٪. أما الداخلون الجدد فلم يكن متبقياً لهم إلا أقل القليل.

ورفع حصة السوق مفهوم أساسي ينبغي أخذه في الاعتبار عند دراسة حصص السوق في صناعة بعينها؛ فالشركات التي تمتلك حصص سوق أكبر مقارنة بمنافسيها عادة ما تجني أرباحاً أعلى، حيث يستطيع هؤلاء الكبار الإنتاج بتكلفة أقل للوحدة وذلك بتوزيع التكاليف على عدد أكبر من الوحدات. أما المنافس الصغير فلا يمكنه أن ينفق بالمثل على البحوث أو على شراء معدات أكثر كفاءة لأن المبيعات صغيرة الحجم لا يمكنها تحمل هذا العبء. ولو تم تكليفي ببيع نوع جديد من البن الفوري لكنت أعدت النظر في دخول سوق البن الفوري المتراجعة التي يسيطر عليها المنافسون الكبار الذين ينتجون بتكلفة أقل. ولحسن الحظ عند دخول شركة البن المكسيكي إلى سوق

### ما الخريطة الإدراكية لمنتجي مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

أسلوب الخريطة الإدراكية عبارة عن طريقة بيانية للنظر إلى منتجك مقارنة بمنتجات منافسيك. والإطار الشائع استخدامه في هذه الطريقة هو إطار السعر والجودة رغم وجود إطارات أخرى مفيدة. وتعد الخرائط الإدراكية أسلوباً آخر من أساليب ماجستير إدارة الأعمال للخروج بأفكار تسويقية لمنتجك ويمكنها أن تبرز قطاعاً غير مخدوم في السوق بإظهار كيفية إدراك المستهلك للمنتجات المتنافسة بغض النظر عن الواقع المادي للأداء. وللإدراكات أهمية كبيرة في التسويق تضاهي أهميتها في السياسة. ففي صناعة الفوط الورقية مثلاً، نلمس أهمية قوة الفوطة وشكلها الجذاب. وكمثال على ذلك، قمت بوضع خريطة "افتراضية" -بناء على رأيي الشخصي- أسفل الصفحة. لاحظ أن باونتي وجدت لنفسها قطاعاً مربحاً في السوق من خلال توفير القوة وجمال الشكل.

خريطة إدراكية افتراضية لفوط ورقية ذات علامات تجارية مختلفة

| القوة | | |
|---|---|---|
| مرتفعة | بروني<br>بوردرن<br>سح إن سرسى | •أبديال•<br>باوسي |
| منخفضة | كورست<br>ماركال | سكوب<br>حالا |

يمكنك من خلال تصور موقع منتجك على الخريطة مقارنة بالمنتجات المنافسة استقاء معرفة متبصرة بكيفية تسويق منتجك الحالي، أو إجراء تعديلات عليه. أو إضافة منتجات جديدة من خلال استراتيجية تسويق شاملة.

إذا كانت شركتك تمتلك كثيراً من المنتجات ضمن فئة معينة. فهي توصف حينئذ بأن لديها عمقاً في خط المنتجات. وفي سوق الفوط الورقية لا يوجد منتج واحد يسيطر على هذه الفئة، ولكن في صناعة طعام الكلاب مثلاً، نجد أن رالستون -وهي شركة مملوكة لشركة نستلة- تملأ الأرفف بدوج تشاو. وبوبي تشاو. وهيبرو. وأوه إن إي. وبينفول. وألبو علاوة على ست من العلامات التجارية الأخرى.

أما إذا كانت الشركة تمتلك منتجات كثيرة ضمن مجموعة متنوعة من فئات المنتجات. فهي توصف بأن لديها اتساعاً في خط المنتجات. فكيمبرلي-كلارك لديها اتساع كبير في المنتجات الورقية ضمن العديد من الفئات. فلديها فوط هاي-دراي الورقية. ومناديل كلينكس وسكوت الورقية، وفوط كوتكس الصحية. وحفاظات هاجيز. وديبند. وبول-أبس الورقية. ويمكن استغلال العمق والاتساع في خطوط المنتجات بمهارة في استراتيجية لإعاقة المنافسين من الوصول إلى قنوات التوزيع. وإذا لم تكن منتجات المنافسين على أرفف المتاجر. فإنهم لا يستطيعون تحقيق أي مبيعات.

وجد المنافسون في صناعة طعام الكلاب طرقاً أخرى للالتفاف حول رالستون والوصول إلى أصحاب الكلاب. حيث باع أحد أقسام كولجيت-بالموليف. وهو هيلز بت برودكتس. ما قيمته ١.٣ مليار دولار من طعام الحيوانات المدللة ساينس دايت وغيره من المنتجات من خلال عيادات الأطباء البيطريين.

## ما مركز منتجي في السوق مقارنة بالمنتجات المنافسة؟

كان الاهتمام في الخمسينيات من القرن الماضي منصبا على "عرض البيع الفريد" الذي كان يركز على سمات المنتج والفوائد التي تعود منه على المستهلك. أما في الستينيات وحتى نهاية السبعينيات. فكانت "صورة" المنتج هي الأمر المهم. وفي عام ١٩٧٢. طور آل رايز وجاك تروت مفهوم "احتلال مركز سوقي". وهو المفهوم الذي أصبح

١. لتكن لك كلمة في ذهن المستهلك. إذا رسّخت فائدة واحدة في ذهن المستهلك، فمن الممكن أن يعزو المستهلك جوانب إيجابية أخرى أيضاً إلى منتجك. فيدكس تقول وتعني حقاً شعار "التسليم في اليوم التالي". وهذه الكلمة لا تكون إلا لشركة واحدة ومن الصعب تغييرها ما أن يتم ترسيخها.

٢. يبدأ احتلال المركز السوقي من عند اسم المنتج. ينبغي أن يكون هذا الاسم وصفياً لترسيخ الفائدة الرئيسية في عقل المستهلك. درينو يسلك البلاعات المسدودة.

٣. استخدم اسماً جديداً إذا كان منتجك جديداً وفريداً. اختارت شركة أبل اسم آيبود لمشغل الموسيقى الجديد بدلاً من تسميته أبل ميني ماك.

٤. أسهل وسيلة لامتلاك كلمة هي أن تكون الأول. عادة ما يتمسك المستهلكون بالمنتجات التي تفيدهم. كلينكس تنظف الأنوف المصابة بالارتشاح.

٥. لا تنحرف عن رسالتك؛ "عزز المفهوم الأصلي" في جميع أنشطة التسويق. "كوكاكولا كلاسيك هي الشيء الحقيقي!".

٦. أفضل طريقة للرد على منافس جديد هي أن تقدم علامة تجارية جديدة شريطة ألا تشوش هذه العلامة على المنتج الأصلي. عندما شاع استخدام المياه المعبأة، لم تطلق كوكاكولا على زجاجات الماء التي تنتجها اسم ماء كوكاكولا، وإنما اختارت اسم داساني.

٧. الخيار الأول للتابع هو أن يؤسس فئة جديدة؛ فالعلامات التجارية الراسخة يصعب التغلب عليها، ولكن من الأسهل أن يقدم المستهلكون على فئة جديدة. فشركة تشارلز شواب أسست فئة سمسرة الخصم.

٨. الخيار الثاني للتابع هو أن يعثر على موضع شاغر في ذهن المستهلك. صارت ستارباكس العلامة التجارية الممتازة لقهوة الخدمة السريعة.

٩. الخيار الثالث للتابع هو أن يعيد تحديد المركز السوقي للمنافس لتقويض مفهوم القائد

# ٤. مراجعة قنوات التوزيع

**المستهلك ←— السوق ←— المنافسة ←— تحليل التوزيع ←— المزيج التسويقي ←— الاقتصاديات ←— المراجعة**

يصف المسوقون السبل المؤدية إلى المستهلك بقنوات التوزيع وهي غالباً ما تكون عديدة كما أوضحنا في حالة مبيعات طعام الكلاب. ويعتبر تحليل قناة التوزيع أساسي لأن اختيار القناة يؤثر على السعر الذي يمكنك طلبه وبالتالي هوامش الربح التي يمكنك تحقيقها. وينبغي أن تطرح ثلاثة أسئلة، نوردها فيما يلي. كأساس لقرارك فيما يتعلق بالتوزيع:

كيف بمكن لمنتجى الوصول إلى المسنهلك؟

كم الربح الذي بحققه المشاركوں فى كل فناه نوربع؟

مں صاحب النفود في كل فناة نوريع مناحه؟

**كيف يمكن لمنتجي الوصول إلى المستهلك؟**

في حالة العديد من كتالوجات الطلبات البريدية. توجد صلة مباشرة بين السوق والمستهلك النهائي. فصانع كتالوجات الملابس لديه معرفة مباشرة بالمبيعات. والعوائد. والتسعير. وأذواق المستهلكين. أما في حالة صانعي سلع البقالة. فإن مدراء العلامات التجارية يكونون بمنأى عن المشترين. فالحبوب على سبيل المثال يجب أن تمر عبر تجار الجملة والتجزئة قبل وصولها إلى المستهلك. ويطلق على هؤلاء الوسطاء اسم وسطاء القنوات. ويتعين على مدير التسويق. بوصفه مخططا استراتيجيا. أن يرسم كافة السبل المؤدية إلى المستهلك من أجل وضع خطته.

وفيما يلي سرد لوسطاء القنوات الشائع استخدامها للوصول إلى المستهلك:

- تجار الجملة

**كم الربح الذي يحققه المشاركون في كل قناة توزيع ربحهم؟**

كما ذكرت سابقاً، فإنه من المفيد أن تفهم كافة المسارات المؤدية إلى المستهلك لتعرف كافة السبل الممكنة لتسويق منتجك. خصص الوقت اللازم لتدوينها على الورق؛ فإعداد رسم تخطيطي للقناة من شأنه دوماً أن يبصّرك بسعر التجزئة الذي يتعين طلبه لتحقيق الأرباح.

كل من يتعامل مع البضاعة يأخذ نصيباً من أرباحها يسمى الهامش، فيقال إن المشاركين في سلسلة التوزيع "يحصلون على هامش" من الصانع. وأنت بوصفك صانعاً لمنتج ما لا "تمنح" هامش ربح للقناة؛ المسألة لا تنطوي على الإحسان. إن المشاركين في القناة في معظم الصناعات يحسبون نصيبهم كهامش ربح مضاف إلى ثمن البيع. وتستخدم شركات الدواء الكندية وبعض الشركات الأمريكية هامش ربح مضافاً إلى التكلفة. ولكن هذه الشركات هي الاستثناء لا القاعدة. وسعر البيع ليس هو سعر التجزئة النهائي بل السعر الذي يبيع به الوسيط السلعة إلى الوسيط الذي يليه في السلسلة. أما سعر التجزئة فهو السعر الذي يدفعه المستهلك.

نظراً لخبرتي في صناعة البن. سأستخدم تجارة البن بالتجزئة لبيان اقتصاديات قنوات التوزيع. عند كل مستوى في السلسلة، يشتري الوسيط البن من المستوى الذي يسبقه ويحصل على هامش ربح بناء على سعر المبيعات إلى المستوى التالي. وهذا الهامش لا يعتمد على التكلفة.

$$\text{نسبة هامش الربح إلى سعر البيع} = \left( \frac{\text{مقدار هامش الربح بالدولار}}{\text{سعر البيع بالدولار}} \right) \times ١٠٠$$

يتبين من هذا المثال كيف أن ما قيمته دولار واحد من البن يمكنه أن يصل إلى المستهلك بسعر ستة دولارات لأنه عند كل مستوى يضيف المشارك في القناة قيمة ويتحمل تكاليف من خلال تحميص البن، أو طحنه، أو تعبئته، أو الترويج للعلامة التجارية، أو توزيع وعرض البن المعبأ للمستهلك. وقد بينت في الشكل التالي ما قدرت أنها اقتصاديات القناة بالنسبة لبن برايفت كولكشن الفاخر من ماكسويل هاوس.

حينئذ أن تتغير اقتصاديات السلسلة. لنعد إلى الوراء على امتداد هذه السلسلة لنرى أثرها على الأسعار المحددة في كل مستوى.

سعر البيع × (١ - نسبة هامش الربح)

= سعر بيع مستوى التوزيع السابق.

وبالعودة إلى الوراء على امتداد سلسلة التوزيع، نجد الأمر كالتالي:

٤ دولارات سعر التجزئة للمستهلك × (١ – ٠,٢٣ هامش ربح لبيع التجزئة) = ٣,٠٨ دولار

٣,٠٨ دولار سعر تاجر الجملة إلى تاجر التجزئة × (١ – ٠,٠٩ هامش ربح لبيع الجملة) = ٢,٨ دولار

٢,٨ دولار هو سعر بيع المجهز كرافت فودز إلى تجار الجملة

عند سعر ٤ دولارات، يجب أن يتساءل مدير العلامة بكرافت فودز عما إذا كان مبلغ ١.٧٥ دولار (٢.٨ دولار – ١.٠٥ دولار) لكل رطل هامشاً كافياً لتغطية التكاليف وتوفير ربح مناسب. فإذا كانت الإجابة بالنفي. وجب عليه أن يراجع من جديد حسابات قناة خطة التسويق. وبالتالي يغير السعر أو عملية التجهيز أو التكلفة نظراً لأن استراتيجية التسويق عملية دائرية. ومثل هذه التغييرات من شأنها أن تؤثر على كافة عناصر الخطة الأخرى.

يمكن أن يملي النفوذ النسبي للمشاركين في القناة قرارات تسعير بناء على اقتصاديات القناة المختارة. ففي حالة كرافت فودز. كان بمقدور مدير العلامة أن يختار سعر التجزئة الأدنى وهو ٤ دولارات في متجر البقالة. ولكنه اختار ٦ دولارات لتحقيق الأرباح المرجوة.

قررت كرافت فودز استخدام قناة بديلة بالإضافة إلى متاجر البقالة وذلك بأن "تجاوزت" وسطاء تجارة البقالة وباعت البن الذي يحمل علامة جيفاليا مباشرة إلى